

组织中的隐性知识管理

廖泉文, 樊建芳

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

[摘 要] 本文探讨了隐性知识与显性知识的区别, 指出隐性知识管理的关键是使之转化为显性形式, 并在决策中不断再使用隐性知识, 提出了企业加强隐性知识管理的具体措施。

[关键词] 知识管理; 隐性知识; 对策

[中图分类号] F270.7

[文献标识码] A

[文章编号] 1003-3890(2003)12-0031-03

无论对组织还是对个人而言, 知识的重要性越来越受到关注。对组织而言, 知识不仅是力量而且是资源。知识管理日益成为一种强有力的、使组织在激烈的竞争中保持高度智慧和竞争力的管理机制。许多学者指出, 知识是组织中提高管理绩效的重要资源, 成功的知识管理有助于组织成员创造、储存、共享和再使用组织知识。组织中流通的知识包括显性知识和隐性知识。到目前为止, 大多数知识管理的文献主要关注对显性知识的研究。而隐性知识对组织而言具有极高的战略价值, 是支撑组织竞争优势的源泉。如何管理隐性知识? 本文就是对组织隐性知识管理的一种探索性研究。

一、隐性知识管理的程序和核心

(一) 隐性知识管理的程序

组织是由员工、各部门以及日常工作程序组成的。因此与工作有关的技术知识分布于员工和各部门之间, 并以工作经验、主观洞察力、观察力、信念、价值观等形式储存起来。这些知识是隐性知识的重要组成部分。正是这类知识对企业在全球市场中保持持续竞争优势至关重要。也正是这类知识有利于加快组织决策过程, 有利于有效决策, 有利于减少组织决策所需要的必要因素。

显性知识在组织中得到有效管理, 而对隐性知识的管理在管理者和决策者中没有得到足够的关注。这是因为: 隐性知识难以定形化, 难以与他人进行沟通、交流和共享。然而, 因为知识管理的成功取决于如何使隐性知识显性化, 并在决策中再使用隐性知识, 因此, 隐性知识的管理成为知识管理的核心。管理隐性知识的关键程序包括:

把隐性知识转化为显性知识。知识管理的主要假设是个体的知识被纳入组织知识结构之中, 并在以后的决策中被再使用。因此, 隐性知识需要转化为显性形式, 以加快组织学习进程, 提高知识管理绩效。知识管理研究文献中的信息图和知识图描绘了员工在工作技能方面拥有的知识资产。然而, 因为大多隐性知识保存在记忆中, 还应通过更高级的技术使隐性知识转化为显性形式, 如可以通过认知图(cognitive map, CM)把隐性知识转化为显性知识。

在决策中再使用。判断组织知识管理是否成功, 关键

并不在于组织的知识库中储存了多少知识, 而是有多少知识在组织中不断被使用。组织中储存的知识若不能得到有效的扩散和使用, 就变成组织的沉没资本。正如有形产品的库存一样, 只储备不流动, 会导致资金的积压, 流动资金的较少, 时间长了就出现库存的贬值。因此, 组织知识管理的重要工作目标是实现知识在组织内部的不断扩散和使用。隐性知识必须储存在组织的知识库(或信息库)中, 以便在相关的问题决策中被再使用。这里的问题是如何储存隐性知识、如何根据决策者面临的问题情景提取适配的隐性知识, 以及如何使之不断更新。人工智能领域解决问题的一种范式——基于案例的推理(CBR)可以被用来解决这一系列问题。基于案例的推理(CBR)能够使以前的案例经过适当修改后用于新的案例(即解决新问题)。

(二) 隐性知识显性化是隐性知识管理的核心

在显性知识急剧增加的环境中, 人们发现, 隐性知识变得越来越宝贵。专家们根据多年的经验和知识积累所做出的预见和判断, 对显性知识的甄别、挑选、过滤和分析是提高显性知识的使用价值的关键。换言之, 人的隐性知识在挖掘显性知识的价值中起了主要作用, 是使知识为决策、为解决问题服务的关键环节。在知识管理的过程中, 显性知识管理的内容、流向和结构应以发掘人的隐性知识为核心, 显性知识的作用宛若催化剂, 以来激发人们的想像力和创造力。而个人的隐性知识不断注入到组织的显性知识之中, 又可以提高显性知识的价值。

另一方面, 如果一种技能或知识的显性化程度很低, 主要以隐性知识的方式存在而传播的渠道又很有限, 那么, 这种技能或知识的生命力就很脆弱。但如果属于个人专有的隐性知识被转化为显性知识, 成为组织知识的一部分, 它就会被许多人共享, 就会被不断再使用。同时, 个人也在不断学习和吸收组织知识的基础上, 学习他人的优秀成果和成功经验过程中, 不断提高个人的知识水平和专业技能, 即组织的显性知识又内化为个人的隐性知识。这是一个组织知识和个人知识相得益彰的过程。

那么, 如何将个人拥有的隐性知识转化为可以被不断使用和更新的显性形式的知识? 野中和竹内(1991)提出

[作者简介] 廖泉文(1946-), 女, 厦门大学管理学院教授, 博士生导师; 樊建芳(1969-), 女, 厦门大学人力资源研究所博士生。

了隐性知识与显性知识转化的理论模型(图 1)。

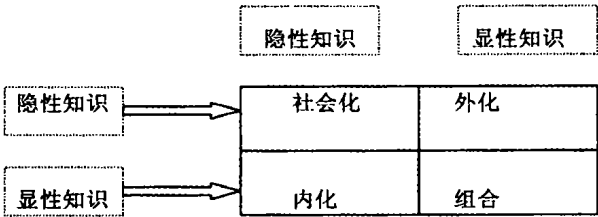


图 1 隐性知识与显性知识的转化

野中和竹内认为,隐性知识的显性化过程要经过 4 种不同的知识转换模式:(1)社会化(socialization):从隐性知识到隐性知识;(2)外化(externalization):从隐性知识到显性知识;(3)组合(combination):从显性知识到显性知识;(4)内化(internalization):从显性知识到隐性知识。

社会化是个体间共享隐性知识的过程。“社会化”这个术语强调隐性知识的交流是通过共同活动来进行的。例如,“师带徒模式”,不仅是传授含有大量隐性成份的技艺或技能的常规方法,而且是新员工组织社会化的重要阶段。社会化是使新员工获得丰富的隐性知识的重要方式。外化是表述隐性知识并将隐性知识转化为可理解形式的过程。这个过程依赖于类比、隐喻和假设,倾听和深度汇谈,是推动隐性知识向显性知识转化的重要方式。由于显性知识可以借助通讯、网络、出版物等先进技术和媒体进行传播,因此将隐性知识显性化是促进隐性知识大量传播的关键。组合是将零碎的显性知识进一步系统化和复杂化的过程。经过社会化和外化过程,员工头脑中的显性知识还是零碎知识,没有变成系统化的语言。将这些零碎的知识组合起来,并用系统化语言加以表述,就是组合的过程。在组合过程中,个人知识转化为组织知识。内化意味着新创造的显性知识(组织知识)又转化为组织中其他成员的隐性知识。组织成员接收了新知识后,可以把它应用到工作中去,并创造出新的隐性知识。团队工作、干中学和在职培训等是实现新知识内化的有效途径。

个人的隐性知识经过社会化、外化、组合和內化四个阶段,实现了个人之间、个人与组织之间知识的传递,并最终又产生了新的隐性知识。在此过程中,知识的转化、传递和创造是一种动态的递进过程,被野中(1995)称为知识螺旋。当个人的隐性知识完成一次知识螺旋运动、转化为新的隐性知识后,新的知识螺旋运动又开始了。组织的知识管理就是要使这种知识螺旋不断地向前延伸。

二、组织加强隐性知识管理的对策

1. 积极推动知识共享。Liebowitz(2000)指出,知识管理的目的是“建立一种知识共享环境,在此环境中‘知识共享就是力量’,而不是过去所说的‘知识就是力量’”。知识共享机制的建立是组织隐性知识管理中难度最大的。从大多数组织原有运作惯例来看,人们习惯于把工作中建立的关系网络、积累的经验教训及其他隐性知识视为部门或个人财富,而拒绝与他人共享。这种局势长期发展的负面影响是:管理失控,组织核心的隐性知识和核心信息被中层或基层控制,高层管理者实际被架空;组织核心员工外流时导致组织知识资产外流,大量客户关系和核心技术或

核心知识流失;组织形成知识孤岛或诸侯割据的局面,组织难以进行整体协调。这对组织的长期发展留下了隐患。因此,组织要采取一系列措施激励员工共享知识。

首先要使员工认识到知识共享的重要性,使之得到组织员工的认同,是组织实现知识共享的前提。知识共享在组织内部应该是无偿的,组织员工不能根据自己掌握而别人缺乏的技术和知识来衡量自身的价值,要克服知识“本位主义”和“利己主义”。组织内部员工天生是具有竞争性的,如果组织的激励机制又是鼓励员工的竞争,组织员工之间的沟通将障碍重重。因此,组织必须创造条件,最大限度地使员工拥有的隐性知识从头脑中提取出来,实现共享。其次,创造知识共享的文化环境,具体表现在创造信任的气氛。要尽可能鼓励员工相互之间进行沟通交流,在频繁的员工互动中,使他们各自的隐性知识实现共享;共享知识又能提高企业成员之间的信任感,并引发成员之间真正意识上的共同拥有知识和合作。组织还要采取各种措施来鼓励知识共享,如把知识共享行为作为评定员工工作绩效的标准,并对在知识共享方面成绩突出的员工进行奖励,如巴克曼实验室在知识共享方面做得最好的员工可以享受公司提供的短期度假。再次,提供知识共享的网络环境。利用网络,组织员工可以随时学习,可以自愿选择在任何层次上进行相互交流,享受坦诚、舒适的氛围。

2. 建立组织案例库。隐性知识是主观的、个体性的知识。组织如何储存员工个体的隐性知识,如何提取与决策者面临的问题情景类似的隐性知识,且使隐性知识不断更新,是很具挑战性的课题。组织加强隐性知识管理的有效措施是建立组织案例库,使专家的每一次决策都被作为一个案例储存起来。案例是一种程序性知识,即,它使任务的完成过程和知识的应用过程显性化。案例库中的案例包括三个主要部分:问题的特征(即背景信息),解决方案和决策结果。建立组织案例库的基本假设是:组织中的专家(如信用分析公司的信用分析师)在每一次决策中都使用了隐性知识;不同的决策情景会有规律性地重现;在一种问题情景中的决策可能适用于类似的问题情景中。

建立组织案例库可以储存组织专家系统在每一次决策过程中所使用的隐性知识,使组织过去的决策案例成为组织未来决策可以一再使用的资源。储存在案例库中的隐性知识应根据环境的变化不断更新,使之在解决大量决策问题时可以被重新提取和再使用。建立组织案例库还有一个更大的优势,那就是,即使是员工流动或退休,员工在决策时所使用的隐性知识也可以被保存在案例库中,以便被其他决策者共享。

具体说来,对隐性知识的再使用而言建立组织案例库有以下优势:第一,组织案例库使决策者能够快速提出解决问题的途径,而不需一切从零开始。对具体问题而言,组织案例库提供了基于组织记忆的直觉,而这种直觉能够避免非常规的解决问题的过程。第二,组织案例库是储存隐性知识的系统化机制,以便使组织员工根据问题的具体特征再使用隐性知识。第三,因为组织案例库中包括了组织决策者过去的失误,因此能够对决策者起预警作用,以避免重蹈覆辙。第四,组织案例库有助于决(下转34页)

修订标准操作程序和作业指导书,建立测量体系,监控工作流程,并制定一些对突发事件的应对措施。

以上这些过程并不是单一的,独立的,而是相互关联的统一体(如图1)。由这些过程很容易看出,六西格玛是一种基于数据的决策方法,强调用数据说话,而不是凭直觉、经验办事。其基础是需求、作用及过程的量化,从而可以客观地反映我们的现状,引起人们的关注。

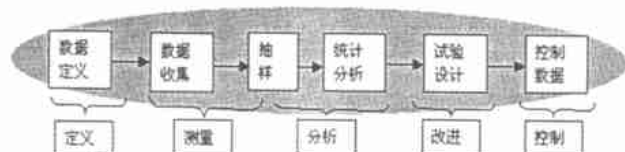


图1 数据流程

三、数据处理注意事项

在6 σ 管理实施的初期,许多问题完全可以通过简单的统计数据来收到相当大的成效,如花大力气进行收集可能会浪费大量的人力、物力、财力。这些都需要黑带在实施6 σ 时因材施教,有的放矢。

当然,如果你服务于一个小的公司,且要对其进行长期的6 σ 管理,但你的公司每个月内仅仅完成几项交易,或者你的顾客群体分布非常集中,那么很难获取大量的数据,在此基础上进行全面的分析、统计,则更显得力不从心,但这并不意味着你不能在这些数据和事实的基础上管理自己的业务,而是你应该换种思维去收集这些数据,如收集竞争对手的顾客数据,或去发现一些潜在的顾客群未

购买的原因及他们对产品的需求等来进行管理。

运用6 σ 方法进行优化时,首先要注意避免其敏感的峰值数据点(sensitive peaks),即此点小的变化可能会引起大的结果的变动,减少风险,保证其方法的可靠性,同时也要避免活跃的数据点(active constraints),其中包括一些非确定性因素,这些因素的变动极有可能导致设计的失败。所以在实施6 σ 中,不要凭空猜想,一定要通过对真实数据进行科学分析来发现问题的症结所在,尽量排除一些可能及干扰因素的影响。

四、结束语

综上所述,6 σ 管理主要是以数据为基础,通过数据查找关键因素、主要问题,并把产生的问题数据进行统计分析并提出解决问题的方案 and 办法。对改进方法进行长期控制,以保证解决方案的可行性、有效性。因而在6 σ 学习和实施中,决不能忽略对数据的采集、计算、统计分析等方法的学习及运用,这也是6 σ 成功与否的关键。

[参考文献]

- [1] 彼得·S. 潘德等,刘合光等(译). 6 σ 管理法追求卓越的阶梯[M]. 北京:机械工业出版社,2001.
- [2] 彼得·潘德,莱瑞·荷普等,王金德等(译). 六西格玛是什么[M]. 北京:中国财政经济出版社,2002.
- [3] [美]乔杜里(Chowdhury, S.), 郭仁松(译). 六西格玛的力量[M]. 北京:电子工业出版社,2002.
- [4] 尹学社,张晓华,胡智雄. 六西格玛管理培训[M]. 北京:京华出版社,2002.

责任编辑:嘉然

(上接32页)策者找到问题的哪些特征是在解决问题时应特别关注的重要信息。

3. 创建学习型组织。美国《财富》杂志指出:“21世纪最成功的公司,将会是那些建立学习型组织的公司。”未来企业惟一持久的竞争优势,一定是具备比竞争对手学习得更快的能力。因此,许多企业都致力于创建学习型组织。所谓“学习型组织”是指通过营造弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的、扁平化的组织。这种组织是以组织成员和整个组织的持续学习为基础的。其实质就在于为员工创造一个有利于学习的组织气氛,支持每位员工充分地自我发展,促进每位员工的学习。在学习型组织内部,组织结构应该是鼓励知识的交流和扩散的,而不是相反。所以,组织在不断寻找组织内部个体之间灵活的联系方式和联系渠道,以推动员工之间的互动学习。

从知识管理的角度看,学习型组织的目标是通过组织员工学习和组织整体学习实现自我完善和自我发展,这种自我完善和自我发展的动力来自于对行业内最佳企业的了解和对自身差距的反思,来自于对外界环境变化的感知以及组织内部的应对和协调。学习型组织在运行机制上采取一种系统观点,认识到组织各部门、各个个体以及工作的各个环节是相互依存的,各部门、个体之间的知识共享本身是推动组织员工不断学习的过程。对于组织而言,

不仅组织内部各部门、个体之间需要相互学习和相互沟通,组织外部,特别是与客户、供应商和合作伙伴之间也要相互学习和相互沟通,而且这种相互学习和相互沟通变得越来越重要。

[参考文献]

- [1] [美]保罗·S·麦耶斯(蒋惠工等译). 知识管理与组织设计[M]. 珠海:珠海出版社,1998.
- [2] 李华伟等. 知识管理的理论与实践[M]. 北京:华艺出版社,2001.
- [3] 野中郁次郎,竹内广隆. 创造知识的公司:日本公司是如何创造创新动力学的[Z]. 科学技术部国际合作司,1999.
- [4] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 上海:上海三联书店,1994.
- [5] V. Allee. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence Butter worth [M]. England Heinemann Publishing Company,1997.
- [6] Liebowitz, Jay. Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer. Boca Raton, FL: CRC Press, 2000.
- [7] J. B. Noh, K. C. Lee, J. K. Kim, J. K. Lee, S. H. Kim. A case-based reasoning approach to cognitive map-driven tacit knowledge management, Expert Systems with Application 19(2000).

责任编辑:嘉然